العنوان:	المنظمات المتعلمة في عصر العولمة
المصدر:	مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - الأردن
المؤلف الرئيسي:	الرشدان، يحيي
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2011
مكان انعقاد المؤتمر:	أربد
الهيئة المسؤولة:	المنظمة العربية للتنمية الادارية و جامعة جدارا
الشهر:	أكتوبر
الصفحات:	497 - 512
رقم MD:	119237
نوع المحتوى:	بحوث المؤتمرات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الموارد البشرية، النظم الادارية، التنمية الادارية، التطوير الاداري، القيادات الادارية، تكنولوجيا الادارة، تنمية الموارد البشرية، التنمية المستدامة، برامج التدريب، الاحتياجات التدريبية، السلوك الاداري، خدمة العملاء، رضا العملاء، الولاء التنظيمي، ضغوط العمل، المنافسة الاقتصادية، المنظمات المتعلمة
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/119237

المنظمات المتعلمة في عصر العولمة

إعـداد
الدكتور/ يحي الرشدان
مساعد أمين عام ديوان الخدمة المدنية
المملكة الأردنية الهاشمية

ملخص Abstract

تتناول هذه الورقة المفاهيم والخصائص التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة، والعوامل التي ساهمت في نشأة وتطور المنظمات المتعلمة والفرق بين مفهوم المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي ودور القيادات الإدارية في المؤسسات بترسيخ مفهوم المنظمات المتعلمة نهجاً وممارسة.

وتخلص الورقة إلى أن متطلبات العولمة والحاجة للمنافسة على الموارد وعلى العملاء وتطور الاحتياجات الإنسانية للعاملين في المؤسسات وزيادة توقعات المستفيدين والمتعاملين مع هذه المؤسسات كانت من أهم العوامل التي دفعت باتجاه تبني أفكاراً إدارية جديدة تقوم على مفاهيم المنظمات المتعلمة والانعتاق من الممارسات الإدارية التقليدية التي لم تعد قادرة ولا كافية على الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية. وتؤكد الورقة على أن بيئة المنظمات لم تعد مقتصرة على المحيط الجغرافي الضيق الذي تتواجد به، بل أصبح العالم بأسره بمثابة البيئة الخارجية لمنظمات اليوم. كما تقدم الورقة بعض الأفكار التي تساعد المدراء والقيادات التنظيمية على بناء منظماتهم وفقاً للقيم والمفاهيم التي تتطلبها المنظمات المتعلمة.

مقدمة

تعد المنظمات المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أفرزتها جملة من الاعتبارات والمتطلبات الاقتصادية والإنسانية وأسهمت في تطورها تحديات العولمة واتساع رقعة البيئة الخارجية للمنظمات. يستند مفهوم المنظمات المتعلمة إلى منظومة متكاملة من القيم الإنسانية والقناعات الإدارية والممارسات السلوكية التي تقود بنهاية المطاف إلى توفير بيئة تنظيمية قادرة على تطوير ذاتها من خلال الإفادة القصوى من الطاقات الفردية والجماعية لدى العناصر البشرية العاملة في المنظمة. كما لم تعد مفاهيم المنظمات المتعلمة والأسس التي تقوم عليها ترفاً أكاديمياً ولا نزعة إدارية جديدة، بل نهجاً وممارسة تبنتها العديد من كبريات الشركات والمنظمات في العالم وحققت نجاحات باهرة.

تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على مفهوم المنظمات المتعلمة وتقديم إطاراً مفاهيمياً للأسس التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة. كما تتناول الخصائص والعناصر التي تستند عليها عملية بناء المنظمات المتعلمة في بيئة متغيرة. وبيان الفرق بين الممارسات الإدارية التقليدية كما أفرزها الفكر الإداري في البيروقراطية ومنظومة القيم والممارسات الإدارية التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة.

المنظمات المتعلمة: مفاهيم وتعاريف

The learning organizations: Concepts and Definitions

إن مفهوم المنظمات المتعلمة أصبح ذو أهمية كبيرة وله انعكاسات هامة على عالم التعليم والتعلم، وللكيانات التنظيمية والمؤسسات ومنظمات الأعمال على اختلاف مستوياتها وأهدافها. وهو بالتالي يقدم تحدياً كبيراً وبطرق مختلفة للممارسات التقليدية والأشكال البيروقراطية في الإدارة والتنظيم، والتي سادت عبر القرنين الأخيرين. ومن هذا التصور يمكن اعتبار مفهوم المنظمات المتعلمة بمفاهيمها الحديثة بمثابة انتقال فكري وعملي من مفاهيم البيروقراطية القديمة لمفاهيم المنظمات الحديثة.

تقوم المنظمات المتعلمة على ركنين أساسين هما: قدرة المنظمة في عصر العولمة والمنافسة المفتوحة، على الابتكار المستمر وبتسارع أكبر من نظيراتها من المنظمات الأخرى، ويكمن الثاني في أن الركن الأول لا يمكن حدوثه إلا من خلال إطلاق العنان للقدرات المنظورة وغير المنظورة لجميع أفراد المنظمة وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية وتخصصاتهم العلمية وتجاربهم العملية. وضمن هذا الإطار فإن مفهوم المنظمات المتعلمة هو مفهوم "ثوري" على الأطر الإدارية والإقتصادية لإدارة المنظمات ولدور القيادات والمدراء وبالتالي للقائمين على العملية التعليمية برمتها.

من التعاريف التي شهدت وتشهد مرجعيات أساسية بين كتاب الإدارة والباحثين ما يلي:

- لقد عرفها بيتر سنغ Senge (1990)، وهو أكثر الكتّاب الذين يتم الإشارة إليهم في هذا المجال بأن المنظمات المتعلمة: " هي المنظمات التي يسعى فيها الأفراد وباستمرار على تطوير وتوسيع قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون الوصول إليها، وفي هذه المنظمات يكون الطموح الجماعي حراً ومفتوحاً، والتي يجتهد الأفراد فيها ويتعلمون لرؤية التنظيم ككل".

- ويعرفها آخر بأنها "المنظمات القادرة والماهرة في خلق واكتساب المعرفة والقادرة على تعديل سلوكها لإضافة معرفة ورؤى جديدة" وعلى هذا التعريف يضيف (جارفن) بأن التطوير والتحسين المستمر يستلزم التزاماً قوياً بالتعلم.(Garvin.1994)

- ويعرفها كاراش (Richard Karash) بأنها " المنظمات التي يسعى فيها الأفراد بشكل فردي وجماعي وعلى كافة المستويات لزيادة قدراتهم، لتحقيق النتائج التي تهمهم".(Karash.1995)

- ويعرفها آخر بأنها "القدرة على استخدام القدرات الفعلية المذهلة لكافة أفراد التنظيم لخلق وتوفير العمليات التي تضمن تحسين الذات التنظيمية (Dixon, 1994).

- ويضيف آخر بأن المنظمات المتعلمة بمثابة رؤية وتحقيق الممكن، ولا تقوم على مجرد تدريب الأفراد، بل يمكن حدوثها فقط كنتيجة لعملية تعلم مستمرة بكافة أجزاء التنظيم. فالمنظمة المتعلمة هي التي ترعى وتسهّل التعلم لكافة أفراد التنظيم، وتقوم بتحويل ذاتها بشكل مستمر (Pedler,et. al,1991).

وهناك الكثير من الاجتهادات والمحاولات لتعريف وتحديد مفهوم المنظمات المتعلمة. ومع هذا التعدد في التعاريف، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً بين الكتّاب على أن المنظمات المتعلمة هي التي تسعى وبشكل مستمر على تعزيز قدراتها على اكتساب وتطوير وخلق المعرفة وصياغة رؤيتها ومستقبلها على أساس مخرجات هذه المعرفة، فليس مطلوباً منها فقط أن تخلق المعرفة ولكن لا بد من صياغة مستقبلها على أساس هذه المعرفة الجديدة والمتجددة.

وضمن هذه المفاهيم، فليس كافياً من المنظمات مجرد أن تعيش(To Survive) أو ما يسمى التعلّم للتعايش (Survival Learning) ولكن مطلوباً منها التعلم المتكيف (Adaptive Learning) هو أيضاً أكثر ضرورية وللمنظمات المتعلمة. وهناك مطلب آخر وهو أن التعلم المتكيف يجب أن يرتبط ويترابط مع التعلم التجميعي التوليدي (Generative Learning) كما يطلق عليه بيتر سنغ، وهو التعلم الذي يعزز من قدرتنا على الخلق والإبداع (Senge,et.al, 1994).

باختصار، فإن المنظمات المتعلمة لا تتعامل بالعقلية التي تفترض بأن هناك من يفكر وهناك من يعمل في المنظمة (Thinkers & Doers) وإنما تقدم تحدياً لكافة أفراد المنظمة وعلى اختلاف مستوياتهم بأن يسهموا في عمليات التفكير ومتطلبات الإبداع التي تعمل على تقدم المنظمة.

ويرى (Huber, 1991) أن هناك أربعة عوامل تشكل بذاتها مقومات المنظمات المتعلمة وهي:

1- الحصول على المعرفة Knowledge Acquisition

2- توزيع المعلومات Information distribution

3- تفسير المعلومات Information interpretation

4- الذاكرة التنظيمية Organizational Memory

المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي

The Learning Organizations VS. Organizational Learning

ساد خلط بين مفهومي المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي في المراحل الأولى لتطور مفهوم المنظمات المتعلمة في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي، فالمنظمات المتعلمة هي التي يتوفر لديها بيئة مثالية للتعلم والمنسجمة مع أهداف التنظيم وتطلعاته، وفي هذه البيئة يجد الأفراد أنفسهم في حركة مستمرة وطاقة دائمة لتوسيع قدراتهم وتحقيق غاياتهم.

فقد عرّف (كرس ارجرس) التعلم التنظيمي بأنه "العملية التي يتم من خلالها تحري وتصحيح الأخطاء". وباعتقاده فإن المنظمات تتعلم من خلال كون الأفراد عناصر تعمل لخدمة المنظمة، فنشاطات الأفراد التعليمية تتم (أو لا تتم) من خلال البيئة التنظيمية والتي يمكن وصفها بنظام التعلم التنظيمي. (Argyris& Schon,1978)

وهناك من لا يميز بين المفهومين، ويعرفون التعلم التنظيمي بقدرة المنظمة على تكوين فهم عميق حول المنظمة من خلال الخبرة والتجارب والملاحظة والتحليل والاستعداد لاختيار نقاط النجاح والإخفاق على حد سواء (Mc Gill,et.al,1992).

ومن الكتّاب من ميّز بين المفهومين على أساس دورة عملية التعلم وعمقها. فقد حدد أحدهم (Senge, 1990) مفهومين للتعلم هما: التعلم التكيفي (Adaptive Learning) والتعلم التوليدي (Generative Learning). والمفهوم الأول هو بمثابة المرحلة الأولى في عملية التعلم، حيث أن الفكرة السائدة في التنظيمات تقوم على هذا الاعتقاد من التعلم، أي قدرة المؤسسة على التأقلم والتكيف، ويقوم هذا النوع من التعلم على حل المشكلات الحالية التي تواجهها المنظمة، ويركز على التحسين التدريجي والذي يقوم في الغالب على سجل المنظمة من النجاحات السابقة. وبالمقابل فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبتكار المستمر والمحاولة الدائمة والذهاب بنقطة ابعد من مجرد محاولة معالجة المشكلات الآنية، ويقوم على خلق نظام متكامل من التفكير (System Thinking) ورؤية مشتركة.

وقد أكد (Orlikowsk, 1991) أن معظم التنظيمات، دون أن تعلم في الغالب، تخلق لديها نظماً للتعلم تقوم على الحيلولة دون تشجيع التعلم التوليدي والإبقاء على التعلم التكيفي، ظناً منها أن هذا المنهج هو الذي يعمل على تطوير أداء المؤسسة. ومن الممارسات الإدارية التي تعيق عملية التعلم التوليدي، توكيد الجودة ورقابة النوعية والتي اعتبرها أحد الكتاب بأنها عوامل معيقة أمام بيئة تنظيمية تتسم بمواصفات المنظمات المتعلمة (Argyris& Schon,1978). وأكد أن الاستخدام المكثف لأدوات نظم المعلومات (IT) يعزز كثيراً من الاستمرار بالتراكيب الإدارية الحالية (الجاهزة والجامدة) ويحول دون خلق بيئة المنظمات المتعلمة. وأن ما تقوم به المنظمات حالياً من خلال استخدامها للأدوات الإدارية سالفة الذكر هو بمثابة حلقة التعلم الفردية (Single-Loop-Learning) في حين أن المنظمات المتعلمة تضيف البعد الآخر لعملية التعلم وهو ما أطلق عليه (Doule-Loop-Learning).

من الكتّاب من فرّق بين المفهومين على اعتبارين: المتغيرات الفنية، والمتغيرات الاجتماعية (Technical and Social Variants) (Easterby-Smith and Araujo 1999). إن العوامل أو المتغيرات الفنية تنظر إلى التعلم كمقياس أو منحنى تعلمي (Learning Curve) ليكشف مثلاً تاريخ التغير في البيانات المتعلقة بمستويات الإنتاج أو بتكاليف الإنتاج ومدى انخفاضها عبر فترات زمنية معينة، فيكون الاهتمام والتركيز هنا على المخرجات والمردود وليس على العمليات التعليمية نفسها. في حين أن البعد الاجتماعي يهتم بالعمليات وبالتفاعل المعرفي أكثر من مخرجات العملية الإنتاجية ومدى تطورها. والجدول التالي يوضح الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي (Ortenbland,2001)

م	المنظمة المتعلمة	التعلم التنظيمي
.1	تعبر عن شكل المنظمة وهيكلها	أنشطة وعمليات للتعلم داخل المنظمة
.2	تتطلب بذل جهود كبيرة للوصل إلى منظمة متعلمة	معمول به في كثير من المنظمات وبدون جهود كبيرة
.3	تقوم على عمليات تغيير مستمرة، وعمليات مستمرة للتكيف والتطوير والتعلم	صفة للمنظمات المتعلمة
.4	وضع مثالي قد يصعب الوصول إليه	يصف كيفية قيام المنظمة بالتعلم بشكل واقعي
.5	تقدم مفاهيم معيارية لتحسين عملية التعلم	تقوم على فهم حقيقة التعلم
.6	يتم التركيز على الفرد والفريق والمنظمة ككل وتكون المعرفة فيها كامنة لدى الأفراد وفي الذاكرة وفي الذاكرة التنظيمية	التركيز على الأفراد باعتبارهم مصدر المعرفة

الحاجة للمنظمات المتعلمة

يتفق الكتّاب والممارسون على أن التغيير هو العامل الثابت في الحياة التي نعيش وهو العامل الذي يجب أن نتوقعه في بيئة العمل وفي المنظمات بشكل عام، ومن هنا فقد أصبح لزاماً على قيادات المنظمات أن يخلّصوا أنفسهم ويخلّصوا منظماتهم من الأفكار والممارسات التقليدية والأشكال الهرمية، والتي في الغالب تعيق عملية التغيير ، وبغير ذلك فإن هؤلاء القادة سيتعاملون مع التغيير كردات فعل لمتطلبات خارجية. ووفقاً إلى كاراش Karash (1995) فإن المنظمات المتعلمة هي بيئة صحية أكثر من غيرها لأنها:

- تغذي التفكير الإبداعي والمستقل
- تزيد من قدراتنا على إدارة التغيير
- تحسّن النوعية
- تضمن بيئة عمل فيها درجة عالية من الالتزام
- تطمئن الأفراد على أن الأمور ستتحسن
- تطلق العنان لنتائج أفضل
- وأخيراً، فهي تستجيب لحاجة إنسانية أساسية وهي الحاجة للتعلم والتطور

من الإضافات التي تحققها رؤية مفهوم المنظمات المتعلمة هي أن المنظمات تصبح على كفاءة وفعالية أكبر وتحقيق درجة أعلى من رضا العملاء ومستوى أفضل من الجودة والنوعية والإنتاجية، وتكون مكاناً وبيئة أفضل للعمل، إنها منظمات أفضل وأجود للعملاء والمستثمرين، كما أنها أفضل للمدراء وللموظفين على حد سواء. إنها باختصار تحقق متطلبات نظرية (Y) كما حددها دوجلاس ماجريجر وآخرون. فقد تم تطوير مفهوم المنظمات المتعلمة كأداة لإدارة الأعمال وإدارة المنظمات لتحقيق مستويات متقدمة من الإنتاجية والكفاءة، وتم تطبيق مفاهيم وأسس المنظمات المتعلمة في الكثير من المنظمات والشركات الكبرى مثل شركة (شل) وشركة البترول البريطانية (BP)، والشركة البريطانية للطاقة (British Energy) العاملة في مجال الطاقة النووية والتي طبقت أسس المنظمات المتعلمة لضمان درجة عالية من الأمان والسلامة المهنية في بيئة العمل.

في هذا السياق فإن أحد أسس المنظمات المتعلمة يقوم على أن هذه المنظمات تضمن تدفق المعلومات داخلياً (من خلال المشاركة والتعلّم) والتي تقود بالتالي إلى الإبداع والإبتكار، كما أن لديها معلومات تتدفق من وإلى البيئة الخارجية للمنظمة، فهناك العديد من المنظمات التي بالضرورة يجب أن تتبادل المعلومات لضمان عملية التعلم فيما بينها.

لقد انبثقت فكرة المنظمات المتعلمة مع تطور فكرة "المجتمع المتعلم" (The Learning Society)، على اعتبار أن المجتمعات، بكافة مقوماتها من الجماعات والأفراد والمؤسسات، بحركة تغير مستمرة وضمن عمليات تحول دائمة. وعليه فعلى المنظمات أن تتعلم وتستوعب وتقود هذه التحولات. وعلى المجتمع أن يكون قادراً على ابتكار مؤسسات ومنظمات قادرة على أن تكون بحد ذاتها "نظم تعليمية (Learning Systems)، أي نظم قادرة على تحويل ذاتها لما تقتضيه متطلبات التغير حالياً ومستقبلاً (Argyris & Schon, 1996).

إن العولمة بأبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإنسانية كانت من أهم العوامل التي أوجبت على المنظمات المعاصرة أن تتبنى أفكاراً جديدة وممارسات إدارية إبداعية لتمكينها من الاستجابة لمتطلبات المنافسة الشديدة على الموارد والتي أصبحت بحد ذاتها محدودة، واختراق الحدود بين المنظمة وبيئتها الخارجية. فبيئة المنظمة لم تعد مقتصرة على المحيط الجغرافي الضيق الذي تتواجد به، بل اتسعت هذه البيئة لتشمل العالم بأسره. لقد فتحت العولمة أبواب المنافسة على أبعد مدى يمكن أن تصل إليه، وبات لزاماً على المنظمات أن تتغير وتتطور وتستجيب وتبتكر.

لقد بدء الاهتمام بالمنظمات المتعلمة بعدما أصبحت المفاهيم الأخيرة غير كافية لتحقيق نتائج أفضل، فمفاهيم الجودة الشاملة، والهندرة، وغيرها، على الرغم من فوائدها، إلا أن متطلبات تنفيذها وإمكانات نجاحها أو فشلها تعتمد على عوامل إنسانية، كمعارف ومهارات الأشخاص، كما أنها تتطلب عمليات إدارية معقدة قد لا يسهل توفيرها في أي منظمة، ومن هان جاء الاهتمام بمفهوم المنظمات المتعلمة على خلفية أن هذه المفاهيم أو المبادرات لا تعمل بذاتها، وأن هناك أشياء أخرى مطلوبة ومن ضمنها:

1- التعامل مع التغيرات السريعة وغير المتوقعة، والتي لا تستطيع فرق العمل الحالية الإستجابة لها بفعالية.

2- توفير مرونة كافية للتعامل مع ظروف متغيرة وأحياناً تتغير بشكل ديناميكي.

3- تمكين موظفي الواجهة الإدارية (Front-Line Staff) للاستجابة الفورية وبشكل مبادر لاحتياجات العملاء عوضاً عن التقيد بعمليات إدارية محددة سلفاً.

وكما أشار أحد الكتّاب (Peters,1992) فإن على التنظيمات أن تطور قدراتها لإبداعات متسارعة ...، أي التعلق بالرغبة للتغيير. فمع تسارع مسار التغيير، فإن الحاجة لتطوير آليات للتعلم المستمر والإبداع تصبح أكبر من أي وقت مضى.

تجب الإشارة هنا إلى أن مفهوم المنظمات المتعلمة لا يقتصر على المزيد من التدريب. فالأخير يساعد على تطوير المعارف والمهارات، ولكن المنظمة المتعلمة تتضمن تطوير مستوى أعلى من المعارف والمهارات والتي يمكن تحديدها بأربعة مستويات:

1- **المستوى الأول:** تعلم الحقائق والمعارف والعمليات والإجراءات

2- **المستوى الثاني:** تعلم مهارات وظيفية جديدة.

3- **المستوى الثالث:** التعلم للتكيف

4- **المستوى الرابع:** التعلم للتعلم.. ويقصد به الخلق والإبداع وصياغة المستقبل وليس مجرد التكيف معه. وفي هذا المستوى يتم ممارسة التحدي لكل الافتراضات والمعارف.

عناصر وخصائص المنظمات المتعلمة

العناصر Elements

عند الحديث عن مقومات وعناصر بيئة المنظمات المتعلمة والجوانب التطبيقية التي تقوم عليها، فإن معظم الكتّاب يشيرون إلى المدخل الذي قدمه بيتر سنغ للمنظمات المتعلمة، والذي يقوم على العناصر الخمسة التالية: (Senge,1990)

1- الالتزام الشخصي (Personal Mastery)

وهي العملية التي يكون فيها الفرد تواق لتوسيع وتعزيز رؤيته وتركيز طاقاته، وأن يكون في حالة دائمة للتعلم وتطوير قدراته، وأن يتوفر لدى الفرد التزام واستعداد طويل الأمد (مدى الحياة) للتعلم وأن يتطلع ليصبح شخصاً متميزاً لا يوجد له نظير.

2- النماذج العقلية (الذهنية) (Mental Models)

وفيها يكون العقل الإنساني جاهزاً وحاضراً للتعامل مع التحديات واعتبارها فرصاً لأفكار وإبداعات جديدة ونهج لتغيير حقيقي وإيجابي، وهذا يعني الإستعداد الذهني لدى الفرد للتخلص من القوالب الذهنية والتعاميم الجامدة والجاهزة التي قد تمنع الفرد من الانطلاق نحو ما هو جديد.

3- بناء الرؤية المشتركة (Building Shared Vision)

إن الرؤية المشتركة هي محرك ومحفز قوي لجميع الأفراد، فرؤية القائد هي ليست مشتركة فقط مع أولئك الذين يتصلون به مباشرة، فالأساس في المنظمات المتعلمة أن يتم تحرير وترسيخ هذه الرؤية والمتعلقة بمستقبل المنظمة لجميع أفراد التنظيم، فالرؤى لا يمكن إملاؤها على الأفراد؛ لأنها لا بد وأن تبدأ من الرؤية الفردية والتي قد لا تتفق مع رؤية القائد.

4- التعلم من خلال الفريق (Team Learning)

وهي الحالة التي يكون فيها أعضاء الفريق يفكرون سوية لتحقيق أهداف مشتركة. ويؤكد هذا الجانب على بناء مستقبل المنظمة على الرؤية المشتركة بين الأفراد وتعزز عنصر التعاون وروح فريق العمل الجماعي. والجانب الأهم لبناء هذا العنصر هو توفير بيئة الحوار (Dialogue) في المنظمة.

5- أنظمة التفكير (Systems Thinking)

ويعني التعامل مع المنظمة كنظام معقد يتكون من أنظمة جزئية وفرعية، وهذا يستدعي أن يتمكن الفرد من فهم الكل وإدراك المكونات الفرعية أيضاً، والإحاطة بكيفية ارتباط هذه المكونات بالنظام ككل، بمعنى آخر القدرة على رؤية الصورة الأكبر للمنظمة. وتعد أنظمة التفكير الركن الأساس ضمن عناصر المنظمات المتعلمة والذي يعطي الفرق بين المنظمة وغيرها من المنظمات. وبغير توفر هذا المتطلب لا يمكن أن نتحدث عن المنظمات المتعلمة.

خصائص المنظمات المتعلمة Characteristics Of Learning Organization

تجب الإشارة بداية إلى أنه لا يوجد منظومة متفق عليها لتشكل بذاتها مجموعة الخصائص والمواصفات التي تصف المنظمة المتعلمة وتميزها عن غيرها. وفي الغالب قد يتوفر بكل مؤسسة صفة أو أكثر من مواصفات وخصائص المنظمات المتعلمة، ولكن النقطة الأساس في هذا الجانب هو ضرورة توفر أكبر قدر ممكن من هذه الخصائص لتوفير المناخ والبيئة التنظيمية التي يمكن توصيفها بالمنظمة المتعلمة، ونورد فيما يلي أهم خصائص المنظمات المتعلمة كما أشار إليها جملة من الكتّاب:

- أنها منظمات متكيفة مع بيئتها الخارجية
- تعزز وتغذي الإبداع والابتكار
- تتوفر لديها المهارات والدافعية لتعزيز عملية التعلم المستمر، والقدرة على التعلم والتغيير
- يتوفر لديها بيئة تنظيمية تغذي التعلم وتحرص على التعلم الجماعي والفردي
- تعتبر أن كل فرد في المنظمة هو أحد مصادر المعرفة لديها
- تستخدم نتائج التعلم للتحسين المستمر
- تحرص على تمكين القيادة Leadership Empowerment
- توفر أدوات وعمليات فعالة لتبادل المعرفة والمشاركة فيها
- تحرص على توفير الرؤية المشتركة
- ثقافتها التنظيمية تقوم على المفاتحة والشفافية والثقة
- تستند أسس الحوافز والمكافأة فيها على الإبداع والابتكار

- تغذي التجريب والمحاولة، وتسمح بالمخاطرة المعقولة

أما (Kerka, 1995) فقد حدد المواصفات التالية للمنظمات المتعلمة:

- توفر فرص مستمرة للتعلم
- تستخدم التعلم لتحقيق الأهداف
- تربط الأداء الفردي مع الأداء المؤسسي
- تغذي الحوار والاستفسار والتساؤل
- تضمن الأمان الوظيفي لمن يتحدث بحرية ويستعد لقبول المخاطرة
- تشجع الصراع الخلاق كمصدر للإبداع والتجديد
- تتفاعل بشكل مستمر مع البيئة وتدرك متغيراتها

دور القيادة في بناء المنظمات المتعلمة

إن المطلب الأساسي لخلق بيئة المنظمات المتعلمة يكمن في دور القيادة في تلك المنظمات، ولا يتم ذلك من خلال الهرمية التقليدية للمنظمات، ولكن من خلال منظومة من الأفراد ومن مختلف المستويات لتمارس القيادة بأشكال مختلفة.

فقد أكد سنغ Senge (1990) على أهمية دور القائد في المنظمة المتعلمة وحدد ثلاثة أدوار للقائد والتي من شأنها أن تعيد صياغة دور القيادة التقليدية في إدارة المنظمات. وهذه الأدوار هي:

1- القائد كمصمم Leader as Designer

ويعني أن يكون دور القائد هنا كمصمم للسفينة وليس الكابتن لها. وقد حدد هذا الدور بثلاثة طرق:

- خلق رؤية مشتركة
- تحديد السياسات والاستراتيجيات
- توفير عمليات تعلم فعّالة

2- القائد كمعلم Leader as Teacher

ويُنظر للقائد هنا كرئيس الفريق الذي يتعامل مع النماذج أو الأطر الذهنية والفكرية للمنظمة. فوفق هذا الدور على القائد أن يرى المفاهيم، بدرجة ومستوى أبعد من مجرد الظروف والحالات السطحية لمشكلات المنظمة القائمة.

3- القائد كموجه Leader as Steward

ويشير هذا الدور لسلوك واتجاهات القائد، بحيث يشعر القائد بأنه جزء أكبر وأهم وأن دوره ليس ليقود، بل ليقدم خدمة للتنظيم للوصول به لوضع أفضل وأعظم ويعيد صياغة الأطر العملية والإدارية التي يعمل من خلالها التنظيم.

إن الدور الحقيقي لقيادة المنظمة المتعلمة يكمن في رؤية القائد وقناعته بأن دوره لا يقوم على خلق أفضل إستراتيجية ولكن خلق آلية ومنهجية التفكير الاستراتيجي في المنظمة (Mintsberg, 1998). أي أن يقوم هذا الدور على تعزيز وتغذية التعلم وليس مجرد تصميم الخطط والبرامج. إن المغزى الأساسي لدور القيادة في المنظمات المتعلمة يقوم على قدرة المنظمة للتفاعل مع خبراتها التراكمية والإستفادة منها. فالمدراء يجب أن يتعلموا من خبراتهم وتجاربهم، وليس أن يكونوا رهائن خبرة التنظيم السابقة. وتكمن قدرة المنظمة ليس بمجرد ما تعرفه المنظمة (مخرجات التعلم)، بل بكيفيته ومنهجية التعلم.

بناء المنظمة المتعلمة Building a Learning Organization

إن المطلب الأساسي للبدء ببناء المنظمة المتعلمة يرتبط بمدى قناعة القيادة الإدارية في المؤسسة بمنظومة المفاهيم والقيم التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة وبمدى استعداد هذه القيادة لبذل الجهود الكبيرة وممارسة العمل الجاد والدؤوب والقدرة على الصبر لتحقيق بيئة المنظمة المتعلمة.

لقد أشار الكتاب إلى عدد من الخطوات والمراحل التي يستوجب القيام بها وتحقيقها للوصول إلى منظمة متعلمة بالمفاهيم التي تم طرحها في هذه الورقة. ونورد تالياً هذه المتطلبات والتي أشار إليها عدد من الكتّاب (Nutley and Davies, 2000; Hyatt 1998, Boyle,2002; Carroll 1998; Karash 2007, and Collison and Parcell 2004)

- الانخراط والالتزام التام للوصول إلى منظمة متعلمة
- رعاية التغيير والاستعداد للتغير
- إدارة المعرفة وتناقلها مخترقاً الحدود المادية والذهنية
- تشجيع ورعاية التعلم الجماعي
- البحث عن الممارسات الناجحة بين المديريات والأقسام وتقديم الدعم والتقدير والمكافأة (Catch the employee doing something write)

- قبول المخاطرة والتسامح مع الأخطاء
- الإيمان بقدرة الفرد على الإبداع
- بناء العلاقات وتحفيز الاتصال مع الآخرين وفيما بينهم
- التعلم اللانهائي
  - التعلم القبلي Learn before
  - التعلم المرافق Learn during
  - التعلم اللاحق Learn after
- تشجيع مبادرات المراجعة والتساؤل
- المعرفة للجميع والثقة بالجميع والانفتاح على الجميع

باختصار، فإن بناء المنظمة المتعلمة يقوم على، **أولاً**، الإيمان الحقيقي بمنظومة القيمة التي تستند عليها المنظمة المتعلمة، والاستعداد، **ثانياً**، لترسيخها: ممارسة وسلوكاً.

المراجع:

Argyris, C., & Schön, D. (1978) Organisational learning: A theory of action perspective, Reading, Mass: Addison Wesley

Argyris, C. and Schön, D. (1996) Organisational learning II: Theory, method and practice, Reading, Mass: Addison Wesley.

Boyle, E.,(2002). A critical appraisal of the performance of Royal Dutch Shell as a learning organization in the 1990s. The Learning Organization: An International Journal, 9(1): 6–18. Emerald Group Publishing Ltd.

Carroll, J.S., (1998). Organizational learning activities in high-hazard industries: the logics underlying self-analysis.Journal of Management Studies, 35: 699–717.

Collison, C. and Parcell, G., (2004). Learning to Fly: Practical Knowledge Management From Leading and Learning Organizations. (Capstone Publishing Company, West Sussex).

Dixon, N. (1994) The Organizational Learning Cycle. How we can learn collectively, London: McGraw-Hill.

Easterby-Smith, M. and Araujo, L. . (1999). 'Current debates and opportunities' in M. Easterby-Smith, L. Araujo and J. Burgoyne (eds.) Organizational Learning and the Learning Organization, London: Sage.

Garvin, David. (1994). Building a learning organization. Business Credit, vol. 96, no. 1: 19-28.

http://world.std.com/~lo/, 2002, accessed 2 Aug 2011.

Huber,George p.(1991). Organizational Learning: The contribution processes and The literatures, organization science.

Hyatt, J., (1998). A Rough Guide to Change. (Charities Evaluation Services).ISBN1897963033.

Karash, Richard.(1995). Why a Learning Organization?Navran Associates Newsletter.

Karash, R.,(2007). Dialog on Learning Organizations, http://world.std.com/~lo/, 2002, accessed 2 Aug 2011.

Kerka, S. (1995). 'The learning organization: myths and realities' Eric Clearinghouse, http://www

McGill, M. E. et al. (1992). Management practices in learning organizations, ORGANIZATIONAL DYNAMICS 21 , p. 5-17. .cete.org/acve/docgen.asp?tbl=archive&ID=A028.

Mintzberg, H.,(1998). Five Ps for strategy, in The Strategy Process, Mintzberg, H., Quinn, J.B., & Ghoshal, S. (eds). (Prentice-Hall, New Jersey).

Nutley, S.M. and Davies, H.T.O(2000). Developing learning organizations in the new NHS. British Medical Journal, 320.

Orlikowski, W.J. and Baroudi, J.J.(1991). Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions Information Systems Research, 2, 1: 1-28.

Ortenbland, Anders.(2001). " On differences between organizational learning and learning organization", Learning organization, The Vol.81ss:3,PP.125-133.

Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). The Learning Company. A strategy for sustainable development, London: McGraw-Hill.

Peters, Tom (1992). Liberation Management, New York, NY: Knopf.

Senge, P., (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. (Doubleday, New York).

Senge, P. et. al. (1994). The Fifth Discipline Field book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization.